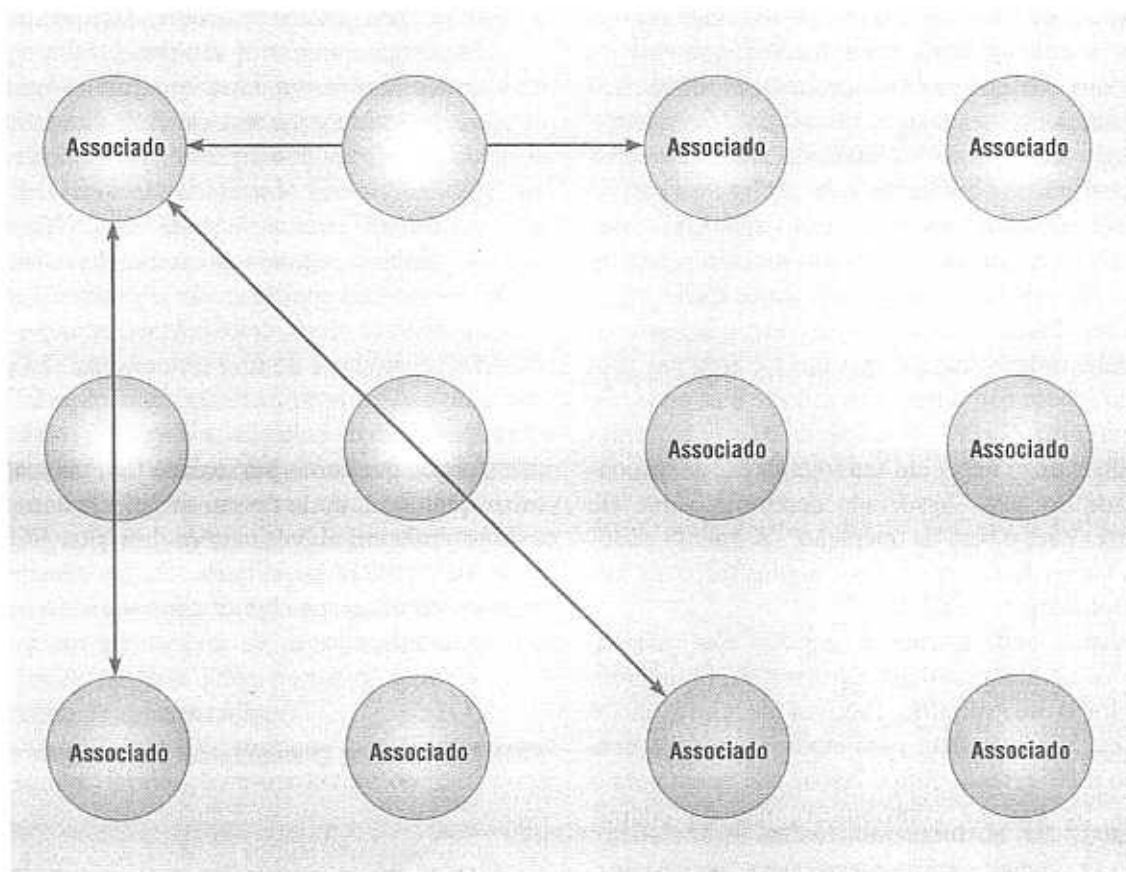


FIGURA 13.11 A Estrutura Reticular.



Campbell da Universidade de Pittsburgh informou que um implante arterial de GORE-TEX havia desenvolvido um aneurisma. Se a protrusão de tipo bolha continuasse a expandir-se, ela iria explodir.

Obviamente, essa situação de risco de vida tinha de ser resolvida de modo rápido e permanente. No prazo de poucos dias depois de seu primeiro informe, o dr. Campbell tomou um avião para Newark para apresentar suas constatações a Bill e Bob Gore e alguns outros Associados. A reunião durou duas horas. Dan Hubis, um ex-policia que entrara para a Gore para desenvolver novos métodos de produção, teve uma idéia antes de a reunião ser encerrada. Ele voltou à sua área de trabalho para experimentar algumas técnicas diferentes de produção. Após apenas três horas e 12 tentativas, ele havia encontrado uma solução permanente. Em outras palavras, em três horas, um problema potencialmente perigoso tanto para os pacientes como para a empresa foi resolvido. Além disso, o implante reprojetoado por Hubis continuou a conquistar aceitação generalizada na comunidade médica.

Eric Reynolds, fundador da Marmot Mountain Works Ltd. de Grand Junction, Colorado, e um importante cliente de Gore, levantou outra questão: "Eu acho que essa estrutura apresenta problemas nos detalhes do dia-a-dia de concluir e entregar trabalhos. Eu acho que Bill não percebe como o sistema reticular afeta os clientes. Ou seja, depois que você estabelece uma relação com alguém em torno da qualidade do produto, você pode pegar o telefone um dia e subitamente descobrir que alguém que você não conhecia está cuidando do seu problema. É frustrante descobrir uma falta de continuidade". E conclui: "Mas eu tenho de confessar que tenho visto pessoalmente na Gore exemplos notáveis de pessoas que chegam do nada e excedem".

Quando Bill Gore foi indagado sobre se a estrutura reticular podia ser usada por outras empresas, ele respondeu: "Não. Empresas consolidadas, por exemplo, acharão muito difícil usar a retícula. Muitas hierarquias seriam destruídas. Quando você elimina títulos e cargos e permite que as pessoas sigam aqueles que elas desejarem, pode muito bem ser alguém

que não a pessoa encarregada. A retícula funciona para nós, mas está sempre evoluindo. É preciso estar preparado para os problemas". Ele sustentava que o sistema reticular funcionava melhor quando era implantado em empresas iniciantes por dinâmicos empreendedores.

Nem todos os Associados da Gore têm bom desempenho nesse ambiente de trabalho inestruturado, principalmente no começo. Para aqueles acostumados a um ambiente de trabalho mais estruturado, pode haver problemas de ajustamento. Como dizia Bill Gore: "Durante toda a nossa vida, a maioria de nós recebe ordens sobre o que fazer e algumas pessoas não sabem como reagir quando se lhes pede que façam alguma coisa – e dispõem da opção muito concreta de dizer não – em seu trabalho. É de responsabilidade do novo Associado descobrir o que ele pode fazer para o bem da operação". A imensa maioria dos novos Associados, após alguns tropeços iniciais, rapidamente se adapta.

Outros, particularmente aqueles que exigem condições de trabalho mais estruturadas, descobrem que o local de trabalho flexível da Gore não é para eles. Segundo Bill, para esses poucos, "é uma situação infeliz, tanto para o Associado como para o patrono. Se não há contribuição, não há contracheque".

Conforme observou Anita McBride, uma Associada de Phoenix, "isso não é para todo mundo. As pessoas me perguntam se temos rotatividade, e eu digo sim, temos rotatividade. O que você está vendo parece utopia, mas também parece radical. Se você finalmente entende o sistema, ele pode ser muito animador. Se não puder lidar com ele, é melhor você partir. Provavelmente por opção própria, porque você irá ficar muito frustrado". No geral, os Associados parecem ter reagido positivamente ao sistema carente de direção e estrutura da Gore. E a organização reticular da empresa tem se mostrado eficaz da perspectiva do resultado financeiro. No ano que antecedeu sua morte, Bill calculava que "o lucro por Associado é o dobro" do da DuPont.

ASPECTOS DA CULTURA DA W. L. GORE

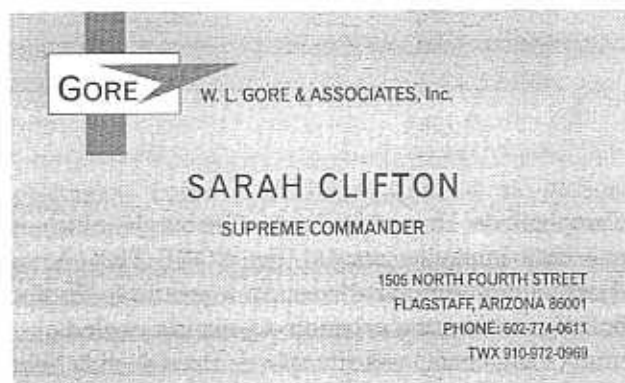
Os de fora têm ficado chocados com o grau de informalidade e humor na organização da Gore. As reuniões tendem a durar apenas o tempo necessário. Como disse Trish Hearn, um Associado de Newark, Delaware, "ninguém sente necessidade de dar a última palavra". Palavras como "responsabilidades" e "compromissos" são comumente ouvidas, ao passo que palavras como "empregados", "subordinados" e

"gerentes" são tabus na cultura da Gore. É uma organização que sempre levou muito a sério o que ela faz, sem que seus membros se levem a sério demais.

Para uma empresa de seu porte, a Gore sempre teve uma pirâmide organizacional muito baixa. Até 1995, a pirâmide consistia em Bob Gore, filho do falecido Bill Gore, como presidente, e Vieve, viúva de Bill Gore, como secretária-tesoureira. Ele tem sido presidente por mais de 20 anos. Não foi designado nenhum segundo-em-comando ou sucessor. Todos os demais membros da organização eram e continuam a ser chamados de Associados.

Certas pessoas de fora têm encontrado problemas com a idéia de ausência de títulos. Sarah Clifton, uma Associada da unidade de Flagstaff, estava sendo pressionada por certas pessoas de fora no sentido de saber qual era o título de seu cargo. Ela compôs um e o imprimiu em alguns cartões de visita: COMANDANTE SUPREMA (Figura 13.12). Quando Bill Gore descobriu o que ela fez, adorou a idéia e passou o caso adiante.

FIGURA 13.12 A Comandante Suprema.



Líderes, Não Gerentes

Na W. L. Gore & Associates, as diversas pessoas que assumem papéis principais são consideradas como líderes, não como gerentes. Em um memorando interno, Bill Gore descrevia os tipos e o papel da liderança da seguinte forma:

1. O Associado que é reconhecido por uma equipe como dotado de um conhecimento ou experiência específicos (poderia ser, por exemplo, um químico, perito em computador, operador de máquina, vendedor, engenheiro ou advogado). Este tipo de líder dá à equipe *orientação em uma área específica*.

2. O Associado que é procurado pela equipe na busca de coordenação das atividades individuais a fim de alcançar os objetivos acordados pela equipe. O papel deste líder é persuadir os membros da equipe a *assumir os compromissos* necessários ao sucesso (buscador de compromisso).
3. O Associado que propõe objetivos e atividades necessários e busca acordo e *consenso nos objetivos* por parte da equipe. Este líder é percebido pelos membros da equipe como dotado de uma boa compreensão de como os objetivos da equipe se encaixam no objetivo maior da empresa. Este tipo de líder muitas vezes é também o “buscador de compromisso” do item anterior.
4. O líder que avalia a contribuição relativa dos membros da equipe (em consulta com outros patronos) e informa essas avaliações de contribuição para um comitê de remuneração. Este líder também pode participar do comitê de remuneração sobre contribuição e pagamento relativos e *relata mudanças de remuneração* para os Associados. Este líder, portanto, é também um patrono de remuneração.
5. Os *especialistas de produto*, que coordenam a pesquisa, fabricação e marketing de um tipo de produto dentro de um ramo de atividades, interagindo com os líderes de equipes e Associados individuais com compromissos relativos ao tipo de produto. Eles são respeitados por seu conhecimento e dedicação aos seus produtos.
6. *Líderes de fábrica*, que ajudam a coordenar as atividades das pessoas dentro da fábrica.
7. *Líderes de negócios*, que ajudam a coordenar as atividades das pessoas em um negócio.
8. *Líderes funcionais*, que ajudam a coordenar as atividades das pessoas em uma área “funcional”.
9. *Líderes empresariais*, que ajudam a coordenar as atividades das pessoas em diferentes atividades e funções e tentam promover a comunicação e cooperação entre todos os Associados.
10. *Associados empreendedores*, que organizam novas equipes para novos negócios, novos produtos, novos processos, novos dispositivos, novos esforços de marketing, todos os tipos de métodos novos ou melhores. Estes líderes convidam outros Associados para “endossarem” seus projetos.

Está claro que a liderança é difundida em nossa organização reticular e que ela está mudando e evoluindo continuamente. O fato de que frequentemente os líderes são *também* patronos não implica necessariamente que estas sejam atividades e responsabilidades diferentes.

Os líderes não são autoritários, gerentes de pessoas ou supervisores que nos dizem o que fazer ou nos proíbem de fazer coisas; tampouco são eles “pais” a quem transferimos nossa responsabilidade pessoal. Entretanto, eles freqüentemente nos aconselham sobre as conseqüências de ações que fizemos ou propusemos fazer. Nossas ações resultam em contribuições, ou falta de contribuição, para o sucesso de nosso empreendimento. Nosso pagamento depende da magnitude de nossas contribuições. Esta é a disciplina básica de nossa organização reticular.

Igualitária e Inovadora

Outros aspectos da cultura da Gore têm sido dirigidos à promoção de um ambiente igualitário, como os pátios de estacionamento sem espaços reservados exceto para os clientes e trabalhadores portadores de deficiência ou visitantes; os refeitórios – somente um em cada unidade – definidos como pontos de interação dos Associados. Como explicou Dave McCarter, de Phoenix, “o layout não é nada casual. O refeitório de Flagstaff tem uma lareira no centro. Queremos que as pessoas gostem de estar aqui”. A localização de uma fábrica também não é acidental. Os locais foram selecionados com base na facilidade de acesso, universidade nas vizinhanças, adjacências apazíveis e clima atraente. O custo do terreno nunca foi uma consideração principal. McCarter justificou a escolha declarando: “A expansão não é dispendiosa no longo prazo. A perda de dinheiro é o que você faz acontecer ao trancar pessoas em um cubículo”.

Bob Gore é um defensor da cultura da Gore. Conforme contou Sally Gore, “nós conseguimos manter surpreendentemente nosso senso de liberdade e nosso espírito empreendedor. Acho que o que descobrimos é que tínhamos de desenvolver novas maneiras de nos comunicar com os Associados porque não podemos nos comunicar com 6 mil pessoas da mesma maneira como nos comunicamos com 500. Simplesmente não é possível. Por isso, criamos um boletim informativo que antes não tínhamos. Um dos meios de comunicação mais importantes que nós desenvolvemos, e isso foi idéia de Bob Gore, é um intercâmbio digital de voz que chamamos de nosso Gorecom. Basicamente, todos têm uma caixa postal e uma senha. Muitas empresas passaram para o e-mail e nós utilizamos e-mail, mas Bob tem muita convicção de que em grande parte somos uma cultura oral e há uma grande diferença entre culturas que são predominantemente orais e predominantemente escritas. As culturas orais incentivam a

comunicação direta, que naturalmente é uma coisa que nós encorajamos”.

Em casos raros, um Associado “está tentando ser injusto”, nas palavras de Bill. Em determinada ocasião, o problema era de absenteísmo crônico e, em outra, um indivíduo foi apanhado roubando. “Quando isso acontece, todos os demônios se soltam”, disse Bill Gore. “Podemos nos tornar muito autoritários quando é preciso.”

No curso dos anos, a Gore & Associates enfrentou uma série de pressões pela sindicalização. A empresa não tentou dissuadir os Associados de participar de uma reunião de organização nem retaliou quando foram distribuídos panfletos. Até 1995, nenhuma das fábricas havia sido organizada. Bill acreditava que não havia nenhuma necessidade de representação de terceiros na estrutura reticular. Ele perguntava: “Por que os Associados entrariam para um sindicato quando já possuem a empresa? Isto parece um tanto absurdo”.

O compromisso há muito é considerado uma via de mão dupla. A W. L. Gore & Associates tem tentado evitar as dispensas. Em lugar de reduzir salários, que na cultura da Gore seria desastroso para o moral, a empresa tem utilizado um sistema de transferências

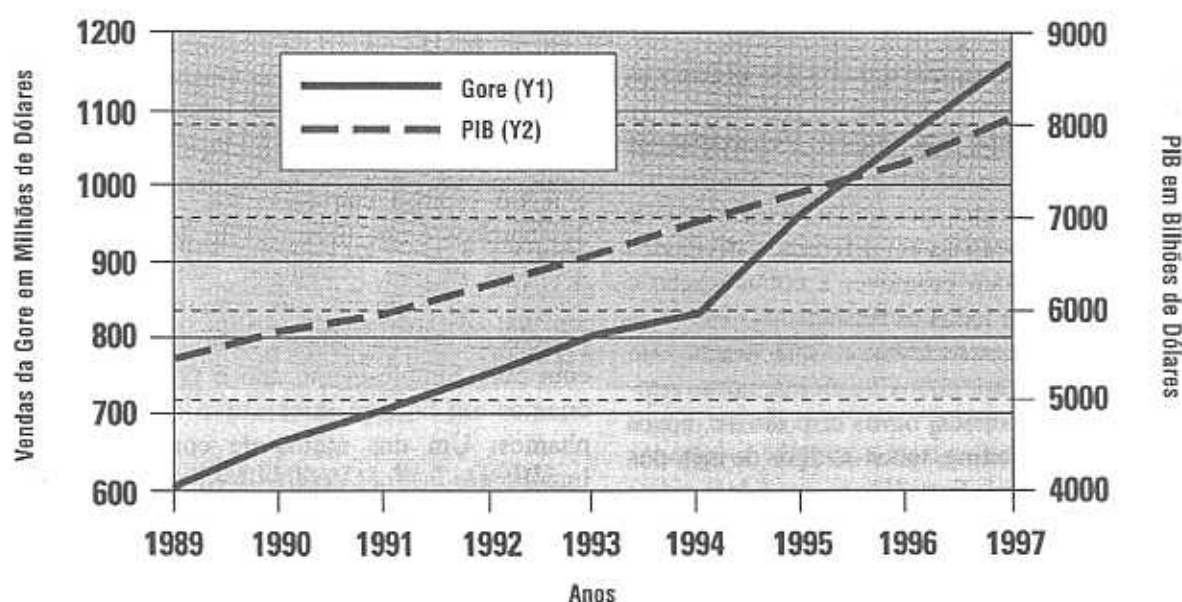
temporárias dentro de uma unidade ou grupos de unidades e demissões voluntárias. A Figura 13.15 na parte final do capítulo contém trechos de entrevistas com dois Associados da Gore que confirmam o caráter da cultura e ambiente de trabalho na W. L. Gore and Associates.

O PROGRAMA DE PATRONOS DA W. L. GORE & ASSOCIATES

Bill Gore sabia que os produtos por si sós não faziam o sucesso de uma empresa. Ele desejava evitar a asfixia da empresa em camadas espessas de “administração” formal. Ele achava que a hierarquia sufocava a criatividade individual. À medida que a empresa crescia, ele sabia que tinha de encontrar um jeito de amparar o pessoal novo e acompanhar seu progresso. Isso era particularmente importante quando se tratava de remuneração. A W. L. Gore & Associates desenvolveu seu programa de “patronos” para atender a essas necessidades.

Quando as pessoas se candidatam a emprego na Gore, são inicialmente selecionadas por especialistas da área de pessoal. Até dez referências podem ser contatadas para cada candidato. Os que atendem aos critérios básicos são entrevistados por Associados.

FIGURA 13.13 Crescimento das Vendas da Gore Comparado ao do Produto Interno Bruto.



Gore	600	660	700	750	804	828	958	1064	1160
G.D.P.	5438.7	5743.8	5916.7	6244.4	6553	6935.7	7265.4	7636	8079.9

As entrevistas têm sido descritas como rigorosas por aqueles que passaram por elas. Antes de alguém ser contratado, é preciso que um Associado concorde em ser seu patrono. O patrono deve assumir interesse pessoal pelas contribuições, problemas e metas do novo Associado, agindo ao mesmo tempo como técnico de equipe atlética e como um intercessor. O patrono acompanha o progresso do novo Associado, ajudando e encorajando, lidando com pontos fracos e se concentrando nos pontos fortes. A patronagem não é um compromisso de curto prazo. Todos os Associados possuem patronos e muitos possuem mais de um. Quando os indivíduos são contratados, provavelmente possuem um patrono em sua área de trabalho imediata. Se eles passam para outra área, podem ter um patrono nessa nova área de trabalho. À medida que os compromissos dos Associados mudam ou crescem, eles podem adquirir patronos adicionais. Uma vez que o processo de contratação ultrapassa as concepções tradicionais do que constitui um bom Associado, têm ocorrido algumas anomalias. Bill Gore conta com orgulho a história de um "homem muito jovem" de 84 anos que entrou, candidatou-se e passou cinco anos muito bons com a empresa. O sujeito tinha 30 anos de experiência no ramo antes de entrar para a Gore. Seus outros Associados não tiveram nenhum problema em aceitá-lo, mas o computador teve. Ele insistia em que sua idade era de 48 anos. As histórias de sucesso pessoal na Gore procedem de diferentes experiências.

Um memorando interno de Bill Gore descrevia três papéis dos patronos:

1. *Patrono inicial* – um patrono que ajuda o novo Associado a começar uma primeira tarefa, ou um Associado existente a começar em uma nova tarefa.
2. *Patrono intercessor* – um patrono que cuida para que as realizações de um Associado sejam reconhecidas.
3. *Patrono de remuneração* – um patrono que cuida para que um Associado seja devidamente remunerado por suas contribuições para o sucesso do empreendimento.

Uma única pessoa pode desempenhar um ou os três tipos de patronagem. Quase sempre, um Associado patrono é um bom amigo e não raro dois Associados são patronos um do outro.

PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO

A remuneração na W. L. Gore & Associates assumiu três formas: salário, participação nos lucros

e um programa de participação acionária dos Associados (ASOP).⁶ O salário em nível de ingresso tem estado na média para cargos comparáveis. Segundo Sally Gore, "não achamos que precisamos ter os salários mais altos. Jamais tentamos roubar pessoal de outras empresas por meio de salário. Queremos que eles cheguem aqui por causa das oportunidades de crescimento e do ambiente de trabalho único". Os salários dos Associados têm sido revistos pelo menos uma vez por ano e, mais comumente, duas vezes por ano. As revisões são conduzidas por uma equipe de remuneração em cada instalação, com patronos para os Associados atuando como seus intercessores durante o processo de revisão. Antes de reunir-se com o comitê de remuneração, o patrono checa com clientes ou Associados que conhecem o trabalho da pessoa para descobrir a contribuição feita pelo Associado. A equipe de remuneração recorre muito a esses dados. Além disso, a equipe considera a capacidade de liderança do Associado e sua disposição de ajudar os demais a desenvolver o máximo de seu potencial.

A participação nos lucros segue uma fórmula baseada no valor econômico agregado (VEA). Sally Gore tinha a dizer o seguinte sobre a adoção de uma fórmula: "Fica mais formalizado e de certo modo eu acho que isso não é bom porque costumava ser uma surpresa total receber uma parte do lucro. O pensamento de pessoas como Bob Gore e outros líderes era o de que talvez não estivéssemos usando o sistema do jeito certo e poderíamos encorajar as pessoas por ajudá-las a saber mais a respeito e sobre como tomávamos as decisões de partilha dos lucros. O engraçado disso, antes, era que as pessoas não sabiam quando vinha e de repente a gente podia fazer alguma coisa criativa na distribuição dos cheques. Era muito divertido e as pessoas se encantavam com aquilo. A desvantagem era que os Associados então não davam muita atenção a respeito: 'O que é que estou fazendo para criar mais uma divisão de lucros?'. Utilizando o VEA como método de avaliação para nossa partilha de lucros, sabemos ao final de cada mês quanto de VEA foi gerado no mês. Quando gerávamos uma certa quantidade de VEA, então tínhamos outra distribuição de lucros. Assim todo mundo sabe e todo mundo diz: 'Faremos isto em janeiro', e assim é feito. Agora os Associados se

6 Similar, em termos legais, a um ESOP (*Employee Stock Ownership Plan*, ou Plano de Participação Acionária dos Empregados). Mais uma vez, a Gore simplesmente nunca permitiu a palavra "empregado" em parte alguma de sua documentação.

sentem mais como parte do acontecimento para fazê-lo funcionar. O que você fez? Vá fazer mais visitas de vendas, por favor! Existem muitas coisas que podemos fazer para melhorar nosso VEA e todos têm uma responsabilidade em fazer isto". Todo mês é calculado o VEA e cada Associado é informado. John Mosko da divisão de produtos eletrônicos comentou: "... (O VEA) nos informa onde estamos no caminho de ganhar uma (parte dos lucros). É muito crítico – todo Associado sabe".

Anualmente, a Gore também compra ações da empresa equivalentes a uma porcentagem fixa da renda anual dos Associados, depositando-as no fundo de aposentadoria do ASOP. Dessa maneira, um Associado pode tornar-se acionista depois de estar na Gore durante um ano. O ASOP da Gore garante aos Associados a participação no crescimento da empresa mediante a aquisição de títulos de propriedade dela. Bill Gore queria que os Associados sentissem que eles mesmos são proprietários. Um Associado declarou: "Isto é muito mais importante do que a participação nos lucros". Na realidade, alguns Associados com longo tempo de casa (entre os quais um operador de máquinas com 25 anos de permanência na empresa) se tornaram milionários com o ASOP.

PRINCÍPIOS ORIENTADORES E VALORES ESSENCIAIS DA W. L. GORE & ASSOCIATES

Além do programa de patronagem, Bill Gore formulou quatro princípios orientadores:

1. Tentar ser justo.
2. Encorajar, ajudar e permitir que outros Associados cresçam em conhecimento, habilidades e âmbito de atividade e responsabilidade.
3. Estabelecer os próprios compromissos e mantê-los.
4. Consultar outros Associados antes de empreender ações que possam estar "abaixo da linha de flutuação".

Os quatro princípios foram chamados de Equidade, Liberdade, Compromisso e Linha de Flutuação. O termo *linha de flutuação* é tirado de uma analogia da navegação. Se alguém faz um furo no barco acima da linha de flutuação, o barco estará em uma situação de perigo real relativamente pequeno. Se alguém, no entanto, fizer um furo abaixo da linha de flutuação, o barco corre o risco imediato de afundar. Questões de "linha de flutuação" devem ser discutidas entre as equipes e fábricas antes que as decisões sejam tomadas.

Os princípios operacionais foram postos a prova em 1978. A essa altura, as notícias sobre as

qualidades do tecido GORE-TEX estavam se espalhando pelos mercados da recreação e dos esportes ao ar livre. A produção e a expedição haviam começado a operar com grandes quantidades. A princípio, poucas queixas eram ouvidas. Depois, parte dos vestuários começou a ser devolvida. Por fim, grande parte dos trajes estava sendo devolvida. O problema era que o tecido GORE-TEX estava vazando. A impermeabilidade à água era uma das maiores propriedades responsáveis pelo sucesso do tecido GORE-TEX. A reputação e credibilidade da empresa estavam no limite.

Peter W. Gilson, que comandava a divisão têxtil da Gore, rememorou: "Foi uma crise inacreditável para nós naquele momento. Estávamos realmente começando a chamar a atenção; estávamos decolando e, de repente, isto". Nos meses seguintes, Gilson e vários de seus Associados tomaram uma série dessas decisões abaixo da linha de flutuação.

Em primeiro lugar, os pesquisadores determinaram que a presença de óleos no suor humano era responsável pelo entupimento dos poros no tecido GORE-TEX e alterando a tensão superficial da membrana. Dessa forma, a água conseguia passar. Descobriram também que uma boa lavagem poderia restaurar a propriedade impermeabilizante. A princípio, esta solução, conhecida como "Ivory Snow solution" (solução Neve Marfim), foi aceita. Uma simples carta de "Butch", um guia de montanhismo nas Sierras, mudou a posição da empresa. Butch descrevia o que aconteceu enquanto ele estava conduzindo um grupo: "Minha parca vazou e minha vida estava em perigo". Conforme observou Gilson, "isso nos deu um susto danado. Evidentemente nossa solução não era solução nenhuma para alguém no topo de uma montanha". Todos os produtos foram recolhidos. Gilson continuou em sua lembrança: "Compramos de volta, à própria custa, uma fortuna em material do canal de distribuição – tudo que estava nas lojas, nos fabricantes ou em qualquer outro lugar no canal".

Nesse meio-tempo, Bob Gore e outros Associados puseram-se a desenvolver um conserto permanente. Um mês depois, havia sido desenvolvido um tecido GORE-TEX de segunda geração. Gilson, além disso, pediu aos revendedores que, caso um cliente devolvesse uma parca com vazamento, eles deveriam substituí-la e cobrar da empresa. Só o programa de substituição custou à Gore cerca de US\$ 4 milhões.

A popularidade dos trajes esportivos GORE-TEX decolou. Muitos fabricantes agora produzem diversas peças de vestuário, como parcas,